

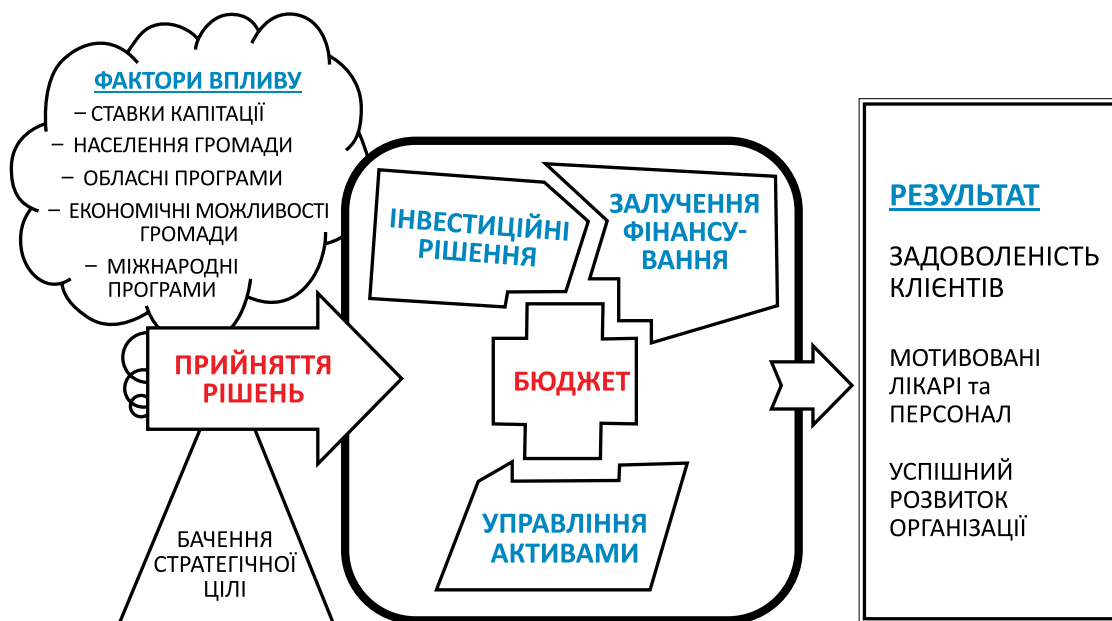
4.9. СКЛАДАННЯ БЮДЖЕТУ

Бюджет – ключовий інструмент управління фінансами в ЦПМД. Він відображає стратегічні пріоритети розвитку закладу, враховує можливості зовнішнього середовища та підпорядковується досягненню результату.

Бюджет являє собою фінансовий план організації, прив'язаний до стратегічних цілей, що відображає очікувані доходи та орієнтовні видатки на наступний період (рік); є системою координат для організації.

Бюджет відображає рішення з управління фінансами (див. **Рис 4.8.1**).

Рисунок 4.8.1. **Внутрішні та зовнішні фактори впливу на рішення з управління фінансами**



Інвестиційні рішення: які активи купуємо/продаємо?

Рішення щодо залучення фінансування: скільки грошей та з яких джерел залучаємо на діяльність і розвиток організації?

Рішення щодо управління активами: наскільки ефективно користуємось усіма нашими активами: який результат отримуємо (кількість пацієнтів, яких ми обслуговуємо тощо)?

Бюджетування – це процес складання бюджетів та їх дотримання в подальшій роботі.

Бюджетування починається з прогнозування доходів організації.

Центри сімейної медицини можуть мати різні джерела надходжень/доходів (див. **Розділ 2.6**). Керівник при складанні бюджету повинен спрогнозувати обсяги надходжень з урахуванням усіх можливих джерел доходу (див. **Рис. 4.8.2, Табл. 4.8.1**)

Рисунок 4.8.2. **Джерела можливих надходжень/доходів ЦПМД**



Прогнозування надходжень за принципом капітації див. **Табл. 2.6.1**.

Таблиця 4.8.1. **Надходження ЦПМД у розрізі джерел доходу**

	Джерела доходу	2018	2019
1.	Надходження за принципом капітації		
2.	Цільові програми (ВІЛ/СНІД, ТБ тощо)		
3.	Дотації з бюджету громади/місцевого бюджету: ✓ Оплата комунальних послуг ✓ На інші цілі		
4.	Платні послуги		
5.	Надходження від донорів/добровільні внески		
6.	Інші		

Друга частина бюджету – це витрати закладу ПМД, які складаються з різних категорій (див. **Рис. 4.8.3**), а обсяг витрат повинен прогнозуватися для кожної з категорій.

Рисунок 4.8.3. Ключові статті витрат закладу ПМД



Керівник ЦПМД може впливати на різні елементи бюджету:

- при плануванні управлінського персоналу важливо розрізняти ролі та посади: не обов'язково кожна роль в організації повинна бути пов'язана з оплачуваною посадою; в невеликій практиці (4-6 лікарів) ролі можуть розподілятися між лікарями за домовленістю;
- при аналізі використання приміщень закладом врахуйте, що неоптимальний розмір приміщень збільшує витрати на їх утримання;
- у витратах на закупівлю та обслуговування інформаційних систем (МІС) треба врахувати не тільки розмір інвестицій на необхідне оснащення і навчання персоналу для використання МІС, але й подальші витрати на оплату послуг провайдера;
- варто враховувати, що деякі послуги можуть залучатись через аутсорсинг (охорона, обслуговування комп'ютерної мережі, юридичні та бухгалтерські послуги тощо).

На **Табл. 4.8.2** наведено приклад моделювання доходів лікаря Чугуївського районного ЦПМСД за різних організаційних форм: найманий працівник та ФОП за один місяць. Розрахунки було зроблено в рамках проекту «Трансформація первинної медицини в м. Чугуєві» за підтримки Міжнародного фонду «Відродження».

Таблиця 4.8.2. Приклад моделювання доходів лікаря Чугуївського районного ЦПМСД за різних організаційних форм (найманий працівник та ФОП) за один місяць, з розрахунку надходжень на практику в обсязі 60 000 грн

Стаття витрат	Одиниці виміру	Норматив/обсяг витрат, грн	Найманий працівник, грн	ФОП, грн
Адміністративно-господарчі витрати	%	20/10	12 000	6 000
Комунальні платежі	грн. на 1 лікаря	5 000	5 000	5 000
Медсестри (2 для найманого; 1,5 для ФОП)	Ставки, грн.	5 000	10 000	10 000
Реєстратор	1 особа на 10 найманих працівників	4 000	400	5 000
Прибирання	1 особа на 10 найманих працівників	4 000	400	500
Інтернет, телефон	грн. на 1 лікаря в міс.	250	250	250
Витратні матеріали, інструмент	на 2 000 пацієнтів	3 000	3000	3 000
Інші витрати		2 000	2 000	3 000
Нарахування на фонд оплати праці, ЄСВ	22% від фонду оплати праці		2 860	3 300
Загальна сума витрат (до моменту виплати лікарю)			36 081	36 050
			23 919	23 950
Нарахування на фонд оплати праці	%	22	4 313	
Єдиний податок, 3 група	%	5% (від прибутку)		3 000
ЄСВ (усі підприємці)	%	22 (від мін. з/п)		902
Нарахована заробітня плата			19 605	
Податок на прибуток фіз. осіб	%	18	3 529	відс.
Військовий збір	%	1,5	294	відс.
ДО СПЛАТИ			15 782	20 048

Почніть з розуміння поточної структури вашого бюджету: проведіть аналіз витрат **на місяць** у грошовій формі і у відсотковому співвідношенні. Орієнтовний перелік витрат закладу ПМД наведено в **Табл. 4.8.3**.

Таблиця 4.8.3. Орієнтовний перелік витрат закладу ПМД, 2018 р.

Стаття витрат	Кількість, осіб/одиниць	Вартість одиниці, грн	Усього за місяць, грн
ВИТРАТИ, ВСЬОГО			
I. ОПЛАТА ПРАЦІ (без нарахувань на ФОП)			
1. МЕДИЧНИЙ ПЕРСОНАЛ ПРАКТИК			
Сімейні лікарі			
Педіатри			
Терапевти			
Медсестри сімейної медицини			
Сестри медичні			
Молодший мед. персонал			
Завідувач ФП			
Інші			
2. АДМІНІСТРАТИВНИЙ ПЕРСОНАЛ			
Головний лікар (без частини заробітної плати як лікаря)			
Заступник головного лікаря			
Завідувач амбулаторії			
Бухгалтер			
Економіст			
Інспектор з кадрів			
Статистик медичний			
Юрист			
ІТ-консультант			
Інженер			
Секретар			
Реєстратор медичний			
Інші			
3. ГОСПОДАРСЬКИЙ ПЕРСОНАЛ			
Завідувач господарства			
Електрик			
Технік			
Сторож			
Сестра-господарка			
Водій			
Інші			
НАРАХУВАННЯ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ (всі)			
II. ТОВАРИ та ПОСЛУГИ			
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар			
Реактиви для лабораторії			
Одноразові набори для оглядів			
Медикаменти і перев'язувальні матеріали			

Закінчення Таблиці 4.8.3

Стаття витрат	Кількість, осіб/одиниць	Вартість одиниці, грн	Усього за місяць, грн
Інше			
Бланки, канцелярські товари			
Продукти харчування			
Пальне для транспорту			
Вугілля/дрова для опалення			
Оплата послуг (крім комунальних)			
У т. ч.:			
Інтернет			
Зв'язок			
Вивезення сміття			
Обслуговування оргтехніки (заправка картриджа)			
Витрати на відрядження			
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв			
У т. ч.:			
Теплопостачання			
Водопостачання та водовідведення			
Електроенергія			
III. РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ/ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ			
IV. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ			
V. ІНШІ ПОТОЧНІ ВИДАТКИ			

Принципи управління бюджетом

- Доходів за період повинно бути достатньо для покриття всіх категорій витрат, що заплановано на даний період.
- Слід розрізняти операційні та інвестиційні потреби/витрати: надходження за принципом капітації призначені, головним чином, для покриття операційних витрат; для інвестиційних потреб варто шукати додаткові фінансові ресурси.
- Треба знати розмір надходжень та обов'язкових витрат окремо взятої практики сімейного лікаря.
- Необхідно керувати затратами по категоріям: слід розуміти, скільки ресурсів потрібно для різних видів діяльності і якого фінансування це потребує.

Для грамотного управління бюджетом потрібна система управлінської звітності, що дозволяє чітко розуміти, на що витрачаються ресурси в організації та скільки коштують послуги для пацієнта.